

**Zeitschrift:** Curaviva : Fachzeitschrift  
**Herausgeber:** Curaviva - Verband Heime und Institutionen Schweiz  
**Band:** 74 (2003)  
**Heft:** 7-8

**Artikel:** Wie Heimleitende ihre Aufgabe als Manager sozialer Unternehmen bewältigen : "Viele Heimleiter scheitern wegen unzureichender Sozialkompetenz"  
**Autor:** Messerli, Ernst / Rizzi, Elisabeth  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-804758>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 09.02.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

Wie Heimleitende ihre Aufgabe als Manager sozialer Unternehmen bewältigen

# «Viele Heimleiter scheitern wegen unzureichender Sozialkompetenz»

**Heute sind spezifische Managementqualitäten für die Heimleitung gefordert. Denn die Ansprüche von Heimbewohnerschaft und immer besser ausgebildeten Mitarbeitenden sind gestiegen. Dies sagt Ernst Messerli, Präsident des Berufsverbandes Sozialmanagement.**

■ Fachzeitschrift CURAVIVA: Herr Messerli, was ist der Unterschied zwischen einem Heimleiter und einem Manager in einem Unternehmen?

Ernst Messerli: Grundsätzlich gelten in einem Heim die gleichen Prinzipien der Betriebsführung wie in einem profitorientierten Unternehmen (PU). Unterscheiden tun sich einzig die Unternehmensziele. Für ein PU steht der Profit im Zentrum. Für ein Heim sollte das Wohlbefinden der Bewohnerschaft das Wichtigste sein.

■ FZC: Die Betriebswirtschaftslehre definiert für PU Faktoren, welche die langfristige Wettbewerbsfähigkeit sichern. Die so genannte strategische Erfolgsposition wird durch Strategie, Struktur, Führungskonzept, Führungsstil, Personal, fachliche und soziale Fähigkeiten und nicht zuletzt durch die übergeordneten Ziele geprägt. Wie ist es in einem Heim?

Messerli: Lange Zeit galt die Meinung, dass für die Heimleitung keine speziellen Führungsfähigkeiten nötig seien. Doch inzwischen sind die Ansprüche der Heimbewohnerschaft und der immer besser ausgebildeten

Mitarbeitenden gestiegen. Die Organisationsformen wurden komplexer. Heute ist deshalb auch in Heimen ein strategisches und unternehmerisches Denken gefordert.

Nicht zuletzt helfen klare Führungsgrundsätze auch bei der Arbeit mit den Trägerschaften von Institutionen. Viele Heime trennen zu wenig klar zwischen strategischen und operativen Aufgaben.

■ FZC: Genügt die heute übliche Heimleiterausbildung diesen Anforderungen?

Messerli: Wir stellen noch immer einen Mangel an Managementkompetenzen fest. Es werden nach wie vor Leute angestellt, die für die Betriebsführung ungeeignet sind. Aber ob das ein Problem der Ausbildung ist?

Die Ausbildung sollte die Werkzeuge liefern. Sie kann

aber nicht die charakterlichen Eigenschaften für den Erfolg beeinflussen. Ich bin überzeugt, dass mehr Heimleiter

wegen unzureichender Sozialkompetenz scheitern als wegen fehlendem Fachwissen.

■ FZC: Was verstehen Sie unter Sozialkompetenz?

Messerli: Einfach ausgedrückt verstehe ich darunter die Fähigkeit, mit verschiedenen Menschen und Umfeldern zurechtzukommen.

■ FZC: Mit dem Umfeld zurechtkommen heisst letztlich wettbewerbsfähig zu sein ...

Messerli: Ja, jeder Heimleitende sollte sich fragen: Welche Bedürfnisse haben die heutigen und zukünftigen Klienten meiner Institution? Wie wandlungsfähig ist meine Unternehmung? Bin ich bereit, auf veränderte Marktbedürfnisse zu reagieren?

■ FZC: Die Wartelisten bei allen Kategorien von Heimen schaffen nicht gerade Anreize für solche Überlegungen, oder?

Messerli: Richtig, aber es wäre sehr unklug, in einer Situation des Nachfrageüberhangs das Angebot unüberlegt zu erweitern. Jede Zeitepoche gibt ihre spezifischen Antworten auf die Bedürfnisse innerhalb einer Gesellschaft. So wurden beispielsweise in der

zweiten Hälfte des letzten Jahrhunderts viele neue, lokale Altersheime gebaut. Doch eine Vielzahl dieser Institutionen entspricht längst

nicht mehr den Bedürfnissen der Betagten des 21. Jahrhunderts. Hier wäre mehr Innovation gefordert.

■ FZC: Was meinen Sie damit?

Messerli: Statt einer mengenmässigen Ausweitung wäre eine Diversifizierung nötig: neue Wohn- und Betreuungsformen sind gefragt. Ich plädiere für eine stärkere Durchlässigkeit der Angebote.

**«Eine freundliche Pflegerin kostet nicht mehr als eine mürrische.»**

Die heutigen Wohn- und Betreuungskonzepte bilden grosse Hindernisse für die bedürfnisgerechte Lebensgestaltung von Betagten. Heute beschränkt sich Wahlfreiheit vielfach auf unwesentliche Bereiche wie beispielsweise ein tolles Salatbuffet. Aber in zentralen Punkten, wie der pflegenden Bezugsperson, hat der Bewohner keine Wahlmöglichkeit. Es ist zudem fast nicht möglich zwischen verschiedenen Wohnformen hin- und herzuwechseln.

■ FZC: *Damit sprechen sie auch die Betreuungsqualität an. Qualität ist ein zweischneidiges Schwert. Denn Qualität hat einen Preis. Heime aber sollten nicht mehr kosten ...*

Messerli: Ich glaube, es gibt auch Qualität, die nicht kostenwirksam ist. Eine freundliche Pflegerin kostet nicht mehr als eine mürrische.

■ FZC: *Also ist alles eine Frage der Unternehmenskultur?*

Messerli: Unternehmenskultur hat sicher viel mit guten zwischenmenschlichen Beziehungen zu tun – wie eine Institution gegen innen und aussen kom-

muniziert, wie das Kader die Mitarbeitenden behandelt, wie transparent man über Ziele und Veränderungen spricht. Unternehmenskultur schafft die Voraussetzungen für motivierte Mitarbeitende.

■ FZC: *Wie kann Unternehmenskultur den Mitarbeitenden ins Bewusstsein gebracht werden?*

Messerli: Unternehmenskultur darf nicht nur ein Thema der Führungsebene bleiben, sondern muss alle Hierarchiestufen erfassen.

■ FZC: *Mit Qualitätszirkeln, wie sie die japanischen Autohersteller einführen?*

Ernst Messerli ist Präsident des Berufsverbandes Sozialmanagement (bvsm). Dieser wurde am 28. März 2003 als Interessenverband für die Leitungen von sozialen Institutionen gegründet.



Messerli: Solche Modebegriffen kommen und gehen. Eigentlich bringen sie wenig Neues, nur hat man es früher mit weniger trendigen Begriffen ausgedrückt.

■ FZC: *Ist auch die Implementierung der Unternehmenskultur im Prinzip gleich geblieben?*

Messerli: Die Heimlandschaft hat sich in den letzten zwanzig Jahren gewaltig verändert. Vergleiche sind schwierig. Der Trend zur Professionalisierung hat die Anforderungen an die Unternehmenskultur verändert. Auch die Bedürfnisse der Mitarbeitenden haben sich gewandelt. Das Heim wurde vom familiären Betrieb zur Dienstleistungsunternehmung. Betriebliche Strukturen, mit ihnen auch die Rolle des Heimleiters als «Heimvater» haben sich geändert. Rituale der Gemeinsamkeit wie die modernen after work parties werden da schnell zu leeren Hülsen.. Ich bin dafür, lieber weniger gemeinsam zu machen, als Rituale leer laufen zu lassen.

■ FZC: *Damit sind die Mitarbeitenden aber noch nicht stärker motiviert ...*

Messerli: Vielleicht sollte uns weniger die Frage beschäftigen, wie wir die Mitarbeiter motivieren, sondern wie wir zu unserer Personal Sorge tragen. Die hohe physische und psychische Belastung, die unregelmässigen Arbeitszeiten des Heimpersonals lassen sich nicht mit pekuniären Massnahmen aus der Welt schaffen.

■ FZC: *Sondern?*

Messerli: Um burned-out Symptomen entgegenzuwirken braucht es echte Entlastungsmöglichkeiten. So sollten beispielsweise Mitarbeitende, die in der Betreuung von Demenzzkranken arbeiten, jeweils einen Tag pro Woche in einer weniger anstrengenden Wohngruppe arbeiten können, damit die Belastung nicht zu gross wird. Daneben finde ich auch die Möglichkeit zur Teilzeitarbeit äusserst wichtig. Dies bedingt jedoch, dass der Lohn zur Deckung der Lebenskosten ausreicht.

■ FZC: *Der chronische Personalmangel scheint dazu zu führen, dass solche Überlegungen nur selten in die Tat umgesetzt werden ...*

Messerli: In der Tat wurden in den letzten Jahren bezüglich Ausbildung und Rekrutierung von Heimpersonal schwere Fehler begangen, die zu den aktuellen Personalengpässen geführt haben. Der Versuch, diesen Personal-mangel durch den Import von ausländischen Arbeitskräften zu entschärfen, kann aber nicht die Lösung des Problems sein: Es braucht ein Umdenken. Wir müssen Wege finden, die eigenen Ressourcen besser zu nutzen.

■ FZC: *Das Ergebnis einer Studie über Langzeitpflegenden zeigt, dass sich rund 40 Prozent der Befragten im Team oder Betrieb nicht wohl fühlen und 18 Prozent gar einen Berufswechsel in Betracht ziehen ...*

Messerli: Diese Zahlen müssen ernst genommen werden, sowohl von den Heimleitenden wie auch von der Öffentlichkeit als Ganzes. Ich denke, ein Teil dieser Unzufriedenheit hängt damit zusammen, dass Heimleitungen nicht in der Lage sind, den Personalbedarf den wachsenden Aufgaben anzupassen. So kann der Teufelskreis von schlechten Einsatzplänen, schwieriger Ferien- und Freizeitplanung und schlechtem Arbeitsklima kaum unterbrochen werden.

■ FZC: *Was halten Sie denn von einer besseren Laufbahnplanung?*

Messerli: Die überwiegende Mehrheit der Mitarbeitenden wünscht sich einen beruflichen Aufstieg. So wie ich die heutige Situation sehe, liegt aber viel Potenzial bei der Personalförderung brach. Meines Erachtens liegt dies daran, dass Themen wie Laufbahnplanung in der Ausbildung von Heimleitenden zu wenig gewichtet werden. Leider besteht heute im Sozialen Bereich auch das Problem, dass zusätzliche Ausbildungen wenig lohnwirksam und für die Mitarbeitenden nicht attraktiv sind. Während die Pflegenden vergleichsweise angemessen entlohnt werden, hinken die Besoldungen des mittleren und

## «Die Solidarität unter Heimleitenden ist schlecht entwickelt»

■ FZC: *Wie bereitet der Berufsverband Sozialmanagement (bvsm) seine Mitglieder auf die neuen Herausforderungen im Sozialwesen vor?*

Messerli: Die Ausgliederung des bvsm vom Institutionenverband CURAVIVA hat eine klare Kompetenztrennung bewirkt. CURAVIVA vertritt die Institutionen, während wir für die Führungskräfte in den Institutionen stehen. In diesem Sinn wollen wir ein qualitativ gutes Management fördern. Wir wollen die Qualifizierung der Kader und das Umfeld von Institutionen verbessern. Dazu zählt auch politisches Lobbying.

■ FZC: *Wie sieht das Coaching aus, das Sie anbieten?*

Messerli: Bis anhin ist der Verband meist erst in unrettbar verfahrenen Situation zum Zug gekommen. Unser Coaching soll früher ansetzen und präventiv wirken. Gemeinsam mit den Heimleitungen muss festgestellt werden, wo Mängel bestehen. Ein Coaching soll helfen, die Strukturen zu bereinigen. Die Zusammenarbeit zwischen Trägerschaften und Heimleitungen soll verbessert werden. Die Trägerschaften sollen auch stärker auf Probleme sensibilisiert werden.

■ FZC: *Sie sind auch in der Weiterbildung aktiv ...*

Messerli: Ja, aber wir wollen nicht das herrschende Überangebot mit zusätzlichen eigenen Kursen verstärken, sondern bei bestehenden Anbietern Einfluss auf die Themen und Inhalte von Kursen nehmen. Daneben liefern wir selbst vertragliche Grundlagen wie beispielsweise Muster für Arbeitsverträge, Stellenbeschriebe, Lohnrichtlinien. Geplant sind ebenfalls regionale Erfa-Gruppen oder ein Berater-Pool für Rechtsfragen und anderes.

■ FZC: *Wie sehen Sie die Zukunft des bvsm?*

Messerli: Ziel ist es, den Verband bis Ende Jahr auf rund 300 Mitglieder anwachsen zu lassen. Langfristig erhoffen wir uns einen Mitgliederbestand von 1000 Personen. Das Problem ist, dass unter den Heimleitenden die Solidarität schlechter entwickelt ist als bei den Ärzten. Viele Heimleiter fühlen sich eher als Arbeitgeber denn als Arbeitnehmer. Dabei werden sie sehr wohl wie Fussball-trainer beschäftigt – und im Krisenfall auch entlassen – aber nicht mit dem gleich hohen Honorar.

(eri)

oberen Kaders hinter denen anderer Berufe her.

■ FZC: *Ist das ein Problem der mangelnden Wertschätzung der Heimberufe im Arbeitsmarkt?*

Messerli: Das Sozialprestige der Heimberufe ist niedriger als das anderer Berufsgruppen. Es hängt unter Anderem damit zusammen, dass sie für eine sozial schwache Gruppe arbeiten. Alte und kranke Menschen stehen in der gesellschaftlichen Prestigeskala nun mal tiefer als junge, starke, leistungsfähige. Zudem werden Pflegedienstleistungen immer nur als Kostenfaktor wahrgenommen und

generieren im materiellen Sinn keine Wertschöpfung. So betrachtet hat das neue Krankenversicherungsgesetz den Heimen einen Bärendienst geleistet. Mit der Übernahme eines Teils der Pflegekosten sind die Heime in die unselige Abhängigkeit von Krankenversicherern geraten, sind Spielball gesundheitspolitischer Exponenten geworden und werden an der Schaffung einer eigenständigen, wirtschaftlichen Basis gehindert.

Text: Elisabeth Rizzi

Foto: Erika Ritter ■